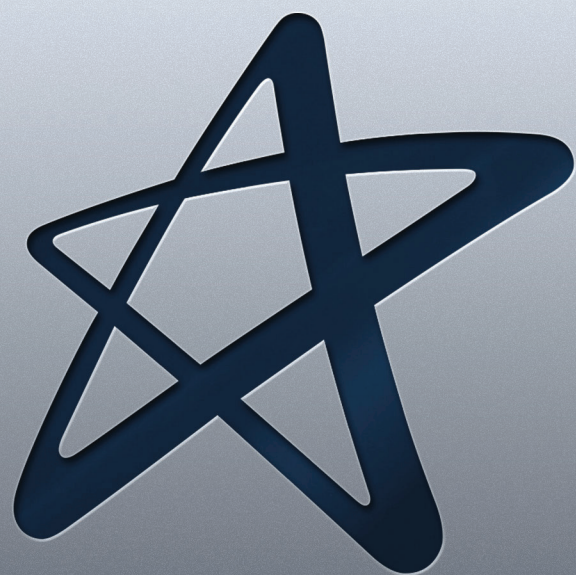
Princípios de Administração e Marketing

Material Teórico

Responsável pelo Conteúdo:
Prof. Dr. João Luiz Souza Lima

Revisão Técnica:
Prof.ª Me. Isabel Maria Miranda Rodrigues

Revisão Textual:
Prof.ª Me. Luciene Santos

UNIDADE

Conceitos de Organização e Administração

- Introdução;
- Conceitos de Organização e Administração;
- Teorias da Administração.

OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Compreender a evolução do pensamento administrativo e organizacional. Pretende-se, ainda, que o estudante possa identificar e diferenciar as principais características que fundamentam a história do pensamento administrativo em relação às escolas de administração e aos novos enfoques contemporâneos.

Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:

Conserve seu material e local de estudos sempre organizados.

Aproveite as indicações de Material Complementar.

Procure manter contato com seus colegas e tutores para trocar ideias! Isso amplia a aprendizagem.

Determine um horário fixo para estudar.

Mantenha o foco! Evite se distrair com as redes sociais.

Seja original! Nunca plagie trabalhos.

Não se esqueça de se alimentar e de se manter hidratado.

Assim:

- Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como seu "momento do estudo";
- Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar; lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo;
- No material de cada Unidade, há leituras indicadas e, entre elas, artigos científicos, livros, vídeos e *sites* para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados;
- Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e de aprendizagem.

Introdução

O estudo das Teorias da Administração possibilita o conhecimento das características específicas de cada uma delas e essas características poderão ser identificadas nas organizações modernas, tais como a divisão de suas atividades por procedimento, ou seja, profissionais designados para as tarefas próprias da área de negócios, outros profissionais para a realização de procedimentos específicos, realização processos técnicos, dos relatórios de operação, em que podemos identificar a divisão do trabalho, a especialização do profissional, com o objetivo de fazer, mais rapidamente, os procedimentos, aumentar a produção.

No contexto das empresas contemporâneas, os processos administrativos desempenham um papel de vital importância na estratégia e na sustentabilidade de qualquer empresa. É necessário compreender a evolução da maneira de administrar nas organizações e adquirir os conhecimentos essenciais à correta compreensão do contexto empresarial.

Portanto, é importante ampliar a discussão sobre o papel desempenhado pelas diferentes escolas da administração, e contextualizar a sua aplicabilidade no cenário contemporâneo, por meio da apresentação de um quadro conceitual, destacando o processo administrativo e suas respectivas funções, a fim de conhecer os modelos de gestão e estabelecer conexões com as teorias administrativas e organizacionais e conhecer os procedimentos que os profissionais devem aplicar para incrementar os resultados gerenciais, fazendo uso das atividades que envolvem o processo de tomada de decisões.

Você percebe que a teoria da administração foi construída e evoluiu ao longo da história com base em contextos reais vivenciados pelas organizações?

Conceitos de Organização e Administração

O homem é um animal social com tendência à Organização e à Administração dos seus assuntos. O homem é um animal que se organiza. O termo "social" implica que os seres humanos tendem a estabelecer relações cooperativas e interdependentes.

O comportamento humano orienta-se para uma meta e, segundo a concepção da história, foi classificado dualisticamente da seguinte forma:

1. O homem é agressivo e competidor. Portanto, o homem é mau;
2. O homem tem boa natureza e é cooperador. Portanto, o homem é bom.

As organizações, por sua vez, são classificadas em:

1. Famílias;
2. Clãs;
3. Grupos não formais (Ad Hoc);
4. Organizações formais;
5. Atividades militares e religiosas.

A Organização, em termos conceituais, pode ser definida das seguintes formas:

1. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para realizar funções essenciais que as auxiliem a alcançar uma meta.
2. As organizações são: (a) sistemas orientados para uma meta, ou seja, gente com uma finalidade; (b) sistemas psicossociais, gente trabalhando em grupos; (c) sistemas tecnológicos, gente usando conhecimentos e técnicas; e (d) uma unificação de atividades estruturadas, gente trabalhando junto.
3. A organização consiste na capacidade que a empresa tem de criar organismos, estruturas e sistemas integrados.

A figura 1 apresenta a Organização e os seus elementos constitutivos.

Figura 1
Fonte: Adaptado de LIMA, 1996

A Administração é o processo pelo qual os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais etc.), não relacionados entre si, são unificados em um sistema total para alcançar determinado objetivo. Em outras palavras, a Administração visa à união dos diversos elementos, cooperadores e/ou conflitantes.

A Administração inclui a coordenação de recursos humanos e outros recursos (materiais, tecnológicos, financeiros, equipamentos etc.), visando atingir o objetivo. Com frequência se fala de pessoas que dirigem seus negócios, mas, habitualmente, a conotação é de esforço em grupo. Quatro elementos básicos podem ser identificados na Administração: realiza-se por meio de esforços (1) voltados para objetivos, (2) por meio de pessoas, (3) por meio de técnicas e (4) em uma organização.

As definições características indicam que a administração constitui um processo de planejamento, organização, direção e controle. Portanto, a Administração consiste num conjunto de técnicas que contribuem para a empresa, trazendo melhoria aos processos e métodos de trabalho.

A organização, conforme apresentado na figura 2, tem as seguintes variáveis básicas:

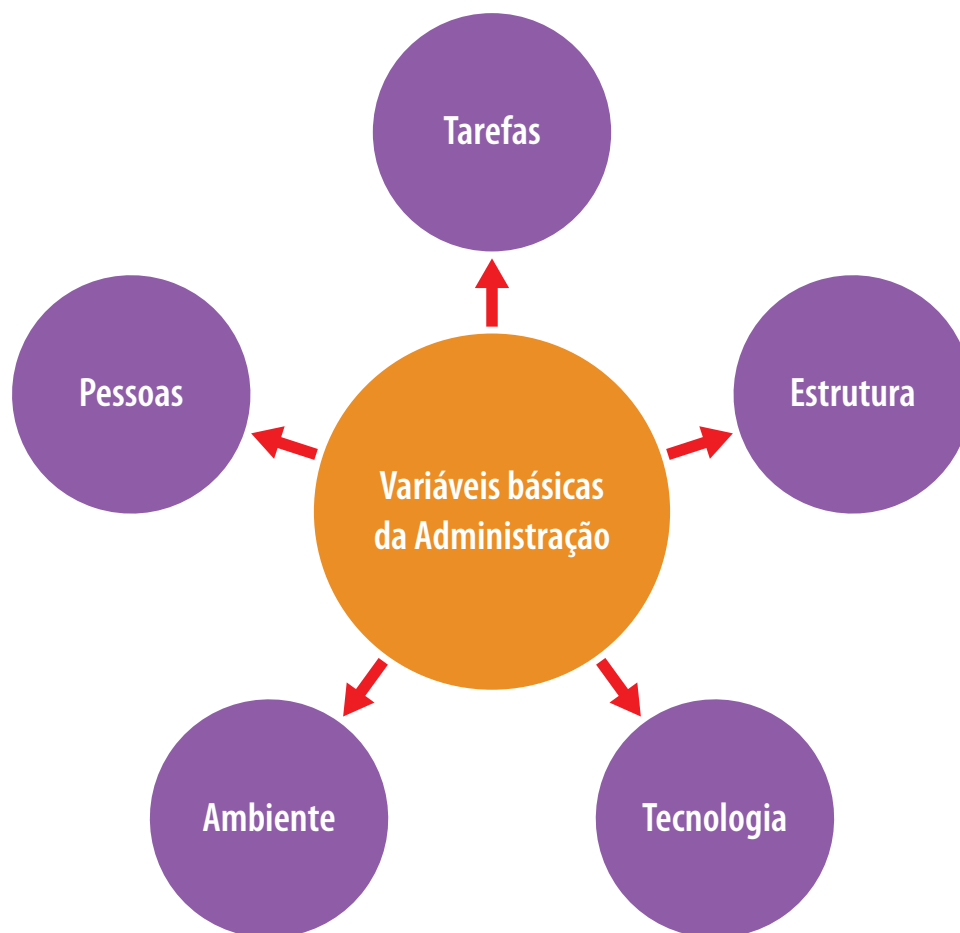



Figura 2
Fonte: Adaptado de LIMA, 1996

Cenário da Organização e da Administração

A Administração constitui a principal força, dentro das organizações, a coordenar as atividades dos subsistemas e a relacioná-los com o meio ambiente. O estudo da Administração é relativamente recente na sociedade contemporânea, derivando, principalmente, do crescimento, nas dimensões e na complexidade, verificado na empresa e em outras grandes organizações a partir da Revolução Industrial. Observe o quadro 1, a seguir:

Quadro 1

As Quatro Revoluções Industriais			
I. Mecanização • Tear Mecânico (1784) • Máquina a Vapor	II. Eletricidade e Divisão do Trabalho • Primeira Linha de Produção (1870)	III. Automação • Primeiro Controlador Lógico Programável (1969)	III. Sistemas Ciberfísicos • Internet das coisas • Inteligência artificial • Manufatura digital

Fonte: Adaptado de https://goo.gl/HUZ8HH

A Inglaterra foi precursora da Primeira Revolução Industrial que ocorre entre os séculos XVIII e XIX, caracterizada principalmente pela substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso de máquinas. Temos, portanto, o início da mecanização do setor têxtil, metalurgia, transporte, agricultura e outros setores da economia. Podemos citar como exemplos, a máquina de fiar, o tear mecânico, a máquina a vapor etc.

A **Segunda Revolução Industrial** teve início na segunda metade do século XIX. A energia elétrica, a criação da lâmpada incandescente, o petróleo, o aço, alumínio etc. permitiram avanços significativos para sua consolidação.

Muitas descobertas e invenções aconteceram neste período. Vamos destacar algumas das muitas contribuições da Segunda Revolução Industrial:

- Produção em massa;
- Tecnologia (máquinas projetadas e fabricadas em função de processos e produtos);
- Produtos padronizados;
- Custos de fabricação (mão de obra, matérias-primas e energia = 80%);
- Pesquisa e desenvolvimento – P&D (funcionalmente separada da produção e descontínua);
- Meio ambiente (nenhuma preocupação);
- Recursos humanos (empregados especialistas).

O processo de trabalho e a capacitação de mão de obra, na Segunda Revolução Industrial, apresentavam as seguintes características:

- Tarefas fragmentadas e padronizadas;
- Divisão clara entre trabalho mental e manual;
- Operários semiqualificados;
- Sistema de remuneração por peça ou por tarefa e os salários acordados em processo de negociação e barganhas;
- Organização e administração por meio do uso de hierarquias organizacionais, centralização do processo de tomada de decisões e a empresa multidivisionalizada (verticalização).

Verticalização: é a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir. Foi predominante no início do século, quando as grandes empresas praticamente produziam tudo o que usavam nos produtos finais. É definida como uma estratégia em que a empresa "faz tudo". A verticalização era decorrente da preocupação em manter o controle sobre as tecnologias de processo, de produtos e negócios (segredos industriais), entre outras. Porém, o elevado número de atividades realizado internamente acarretou problemas gerenciais devido ao aumento do porte da empresa, e atividades não ligadas diretamente ao negócio principal, com consequências para a perda da eficiência e o aumento do custo de produção.

(Fonte: https://goo.gl/dGV5Wg).

A **Terceira Revolução Industrial** têm início na metade do século XX, após a Segunda Guerra Mundial e suas principais características estão relacionados à evolução no campo tecnológico, que contribui de maneira expressiva para o desenvolvimento industrial. Podemos destacar a produção de computadores, softwares, microeletrônica, chips, circuitos eletrônicos, robótica etc., além de grandes avanços na área da tecnologia da informação.

A **Quarta Revolução Industrial**, também conhecida como Indústria 4.0, envolve uma série de tecnologias e novos modelos de negócios. Um dos muitos desafios desta revolução é conectar o físico e o virtual, ou seja, impressora 3D, sensores, big data (análise de grandes volumes de dados), inteligência artificial, robótica e biotecnologia, que tendem a provocar mudanças substantivas no ambiente econômico, político e social.

De acordo com Cunha (2017),

> A quarta revolução industrial não se define por cada uma destas tecnologias isoladamente, mas pela convergência e sinergia entre elas. Está ocorrendo uma conexão entre o mundo digital, o mundo físico, que são as "coisas" e o mundo biológico, que somos nós.

Dentro deste cenário, é importante explorar dois temas importantes: a Biotecnologia e a Internet das Coisas (IoT).

Vamos explorar um pouco mais sobre a Biotecnologia que auxilia no desenvolvimento sustentável?

A Biotecnologia, a qual consiste na tecnologia baseada na biologia, especialmente quando usada na agricultura, na ciência dos alimentos e na medicina. Em outras palavras, a Biotecnologia define-se pelo uso de conhecimentos sobre os processos biológicos e sobre as propriedades dos seres vivos, com o fim de resolver problemas, criando, por sua vez, produtos de utilidade.

A Biotecnologia combina disciplinas, tais como genética, biologia molecular, bioquímica, embriologia e biologia celular, com a engenharia química, tecnologia da informação, robótica, bioética e o biodireito, entre outras.

E a internet das coisas ou *Internet of Things* (IoT)?

O termo "Internet das Coisas" também faz parte do processo desta revolução tecnológica, que permite a conexão de itens utilizados no nosso dia a dia à rede mundial de computadores.

Exemplificando:

- Câmeras de segurança que podem ser monitoradas à distância;
- *Smart* TV permitem o acesso a serviços como Netflix, Youtub, etc., de modo direto sem ter a necessidade de conectar (ligar) o seu Smartphone ou PC.

Trocando ideias...

VAMOS BRINCAR COM A IMAGINAÇÃO

Isso tudo pode parecer um pouco longe da nossa realidade, pode assustar e não ser tão fácil de assimilar.

Para ilustrar melhor esse conceito e abrir um pouco a nossa mente, vamos usar um exemplo do nosso dia a dia, no qual é possível perceber que, na verdade, essa tal de Internet das Coisas pode ser uma boa mudança.

Vamos dizer, por exemplo, que você tem uma reunião de manhã cedo; conectado com o seu calendário, seu despertador o acorda na hora certa.

As luzes do seu quarto acendem, a cortina abre automaticamente. Antes disso, sua cafeteira já começou a fazer o café, e a torradeira começa a esquentar o seu pão.

Quando você entra no carro, a sua música favorita começa a tocar. Seu carro também pode ter acesso ao seu calendário e contatos, e, automaticamente, saberá a melhor rota a ser tomada para atingir seu destino.

Se houver muito trânsito, seu carro enviará uma mensagem aos envolvidos, notificando-os de seu possível atraso.

Tudo isso otimiza a nossa vida, quando os objetos antecipam as nossas necessidades. Podem existir aqueles que possuem ressalvas quanto a esse estilo de vida.

Mas vamos pensar por um outro lado. E se, ao invés de perder tempo diariamente com esses detalhes, nosso foco for direcionado para uma coisa mais produtiva e que realmente pode fazer a diferença?

(Fonte: https://goo.gl/TyrVwS).

Empresa Contemporânea

No cenário contemporâneo da Organização e da Administração, os administradores são elementos necessários para transformar em empresa útil e eficiente os desorganizados recursos representados por homens, máquinas, dinheiro, tempo e espaço.

A empresa contemporânea constitui-se numa instituição essencial ao desenvolvimento da sociedade, destinada à produção e à comercialização de bens e serviços.

Na administração, os métodos consistem na maneira de se executar uma determinada rotina de trabalho.

O quadro 2 e a figura 3 apresentam o atual ambiente empresarial vivido pelas organizações e os seus Stakeholders. Estes consistem nos indivíduos e grupos capazes de afetar ou ser afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reinvidicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa. Cabe ao gestor estratégico identificar formas de isolar a organização das demandas dos Stakeholders e do controle de recursos críticos.

Quadro 2 – Stakeholders

Mercado de Produto	Mercado de Capitais	Setor Organizacional
• Clientes • Fornecedores • Comunidade • Sindicatos • Governo • Opinião Pública • Universidades	• Acionistas • Mercado Financeiro • Agentes Financeiros	• Empregados • Gerentes • Não-Gerentes • Pessoal Terceirizado

Fonte: Lima, 1995

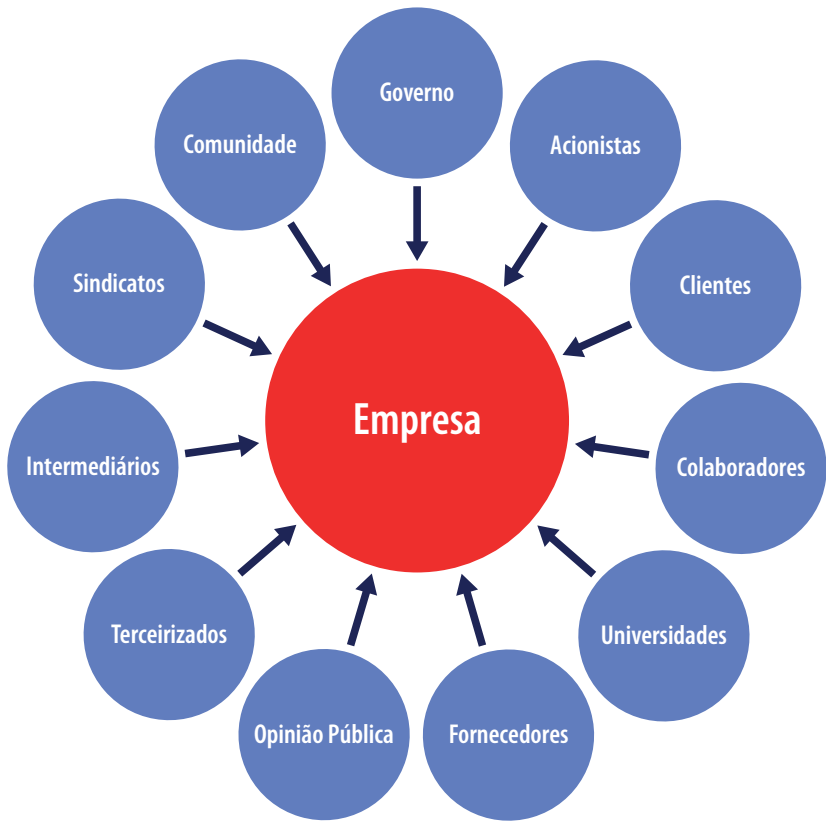



Figura 3 – Visão Institucionalizada dos Stakeholders
Fonte: Adaptado de LIMA, 1996

Os Stakeholders são divididos em 03 (três) grupos básicos, conforme definido no quadro 2. A figura 4 apresenta uma empresa que tem uma situação ideal dentro do atual ambiente empresarial, ou seja, parte do lucro gerado retorna à empresa na forma de investimentos na produção. Por sua vez, o incremento dos investimentos na produção tende a incrementar a geração de novos empregos.

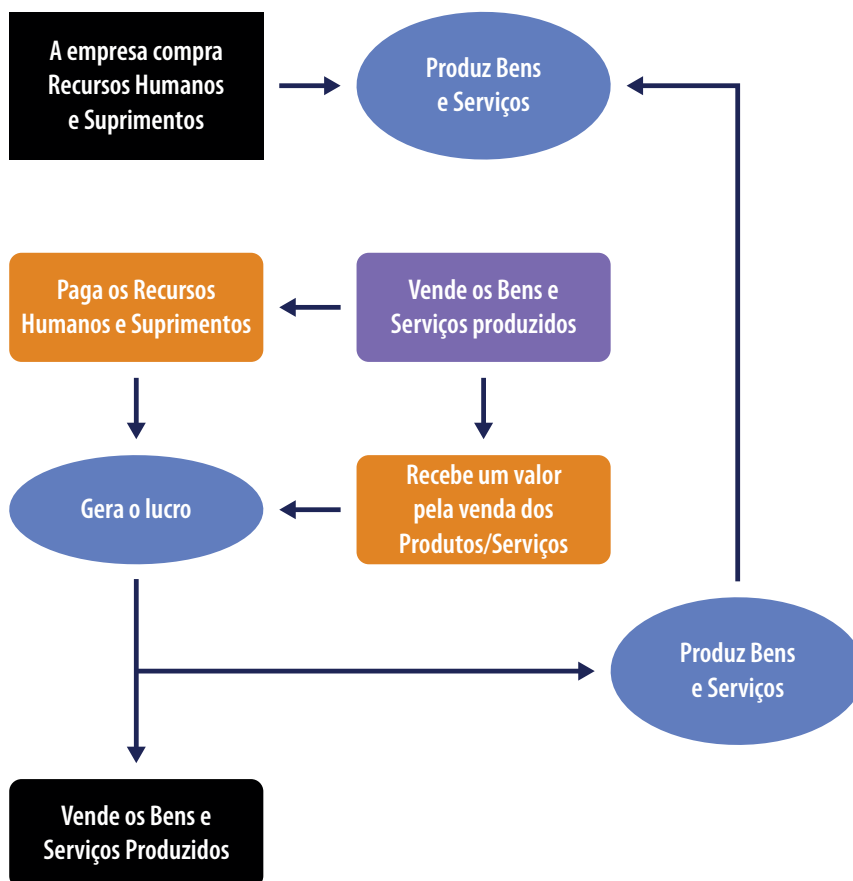



Figura 4 – Visão da Empresa Ideal
Fonte: Adaptado de LIMA, 2003

Teorias da Administração

Os princípios contidos na Organização Científica do Trabalho (OCT) – também conhecida por Teoria da Administração Científica ou Taylorismo – os quais foram idealizados, no início do século XX, nos Estados Unidos da América, por Frederick Winslow Taylor e seus seguidores. Eles pregavam conceitos ligados à melhoria dos processos empresariais quando enfatizavam a análise do trabalho e sua decomposição em tarefas seriais. Da mesma forma que a melhoria dos processos aborda, atualmente, a questão da utilização de recursos tecnológicos para o incremento dessas melhorias, a OCT pregava a utilização da tecnologia para capacitar os indivíduos para a mudança nos métodos de trabalho.

O Taylorismo abordava vários princípios relacionados aos conceitos da melhoria dos processos empresariais, conforme descrito a seguir:

1. A distinção clara entre a execução do trabalho e o seu projeto.
2. A suposição clara de que existe um projeto ideal para qualquer processo de trabalho.

3. A necessidade de medidas de controle da eficiência e eficácia do trabalho.
4. A necessidade de que os trabalhadores seguissem procedimentos padronizados (TAYLOR, 1970).

As principais características da Teoria da Administração Científica são:

- Eliminação de desperdícios;
- Caráter científico dos processos produtivos;
- Eficiência e eficácia na empresa;
- Interesse único entre empregador e empregado (dependência);
- Divisão do trabalho.

Veja a tirinha no link a seguir: http://bit.ly/2zd460i

Taylor e outros adeptos da OCT encaravam a organização empresarial de um ponto de vista altamente mecanicista e viam, no trabalhador, um elemento do sistema, racional e maximizador do lucro. A OCT exerceu influência em muitas das ideias relativas à direção das organizações. Além disso, criou o conceito do Homem Econômico, o qual necessita da organização para a sua própria sobrevivência.

A diferença entre os princípios da OCT e os da melhoria dos processos empresariais é que os últimos oferecem a possibilidade de tornar novamente completos trabalhos que tenham sido fragmentados e especializados pelo Taylorismo.

Teoria Clássica (Fayolismo)

Henri Fayol acreditava que a Administração, como uma ciência verdadeira, deveria ser estudada pelas universidades. Ele acreditava que a eficiência operacional de uma organização era motivada pela forma de melhor administrar a empresa, por parte do seu gestor (FAYOL, 1978).

As principais características da Teoria Clássica de Fayol, também conhecida como Teoria da Gerência Administrativa, são:

- Divisão do trabalho;
- Eficiência operacional;
- Divisão da organização em seis funções operacionais específicas: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa;
- Função administrativa coordenando as demais funções operacionais;
- Cada função com os seguintes atos administrativos: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Como consequência, Fayol criou os cinco atos administrativos, os quais ficaram mundialmente conhecidos pela sigla POCCC, deixando implícitos os seus significados no âmbito da Administração. São eles: Planejamento; Organização; Comando, Coordenação e Controle.

Com relação às funções básicas da empresa, Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber:

1. **Funções técnicas**, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. **Funções comerciais**, relacionadas com compra, venda e permutação.
3. **Funções financeiras**, relacionadas com procura e gerência de capitais.
4. **Funções de segurança**, relacionadas à proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. **Funções contábeis**, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. **Funções administrativas**, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções (FAYOL, 1978).

Importante!

As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas. Para Fayol "nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra função, designada pelo nome de Administração".

Fayol define o ato de administrar como o ato de: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1978). As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções do administrador, que podem ser observadas no quadro 3:

Quadro 3 – Funções do Administrador

1. Previsão	Avalia o futuro e o aprovisionamento dos recursos em função dele.
2. Organização	Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
3. Comando	Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.
4. Coordenação	Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.
5. Controle	Consiste na verificação para certificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Fonte: CHIAVENATO, 2002

Para que possamos ampliar nossos conhecimentos sobre as contribuições de Fayol para a administração, destacamos os quatorze princípios gerais da Administração propostos pelo referido autor

1. **Divisão do trabalho**. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. **Autoridade e Responsabilidade**. Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina**. Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de Comando**. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de Direção**. Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos Interesses Individuais aos Gerais**. Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. **Remuneração do Pessoal**. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização**. Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia Escalar**. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. **Ordem**. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. **Equidade**. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. **Estabilidade do Pessoal**. A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
13. **Iniciativa**. A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. **Espírito de Equipe**. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização (FAYOL, 1978).

Relações Humanas

As origens da Teoria das Relações Humanas remontam à influência das ideias do pragmatismo e da iniciativa individual nos Estados Unidos, berço da democracia. Na prática, essa teoria surgiu com a Experiência de *Hawthorne*. A Experiência de *Hawthorne* marca, ao longo de sua duração, o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas.

https://goo.gl/ES5mwQ

As conclusões da Experiência de *Hawthorne* incluíram novas variáveis no dicionário da Administração: a integração social e o comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam.

Dentro da abordagem humanística, os pesquisadores se deparam com a civilização industrializada, que torna as empresas preocupadas exclusivamente com sua sobrevivência financeira e maior eficiência para o alcance de lucros. Assim, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos.

Surge então, a necessidade de um tratamento preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

A partir da Experiência de *Hawthorne*, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana: o Homem Social.

A organização informal passou a ser profundamente pesquisada, tanto nas suas características como nas suas origens. Praticamente, os autores humanistas deixaram a organização formal de lado para se concentrarem unicamente na organização informal.

A dinâmica de grupo e o profundo interesse pelos os grupos informais foram outro aspecto típico da Escola das Relações Humanas. Como toda corrente de oposição ferrenha, essa teoria apresentou profundas distorções.

A Teoria das Relações Humanas, por meio dos estudos realizados nos Estados Unidos da América, na década de 1930, por Kurt Lewin e Elton Mayo, estabeleceu alguns conceitos que contribuíram para a formação dos princípios da Administração. Os estudos de Lewin concentraram-se na melhoria das interações humanas dentro de pequenos grupos de trabalho. Os estudos de Mayo concentraram-se na compreensão das relações sociais de pequenos grupos (KWASNICKA, 1987).

A Teoria das Relações Humanas foi aplicada em muitas empresas industriais, visando ao aperfeiçoamento dos trabalhadores das linhas de produção (linhas de montagem), além de ter sido utilizada como estratégia para a introdução de novas tecnologias e melhoria nos processos organizacionais. A Administração, por sua vez, utilizou esses conceitos no incremento da melhoria radical de resultados e o enfoque de avaliação e melhoria sobre os processos da empresa.

As Teorias que criaram o movimento das Relações Humanas fizeram surgir uma visão diferente do ser humano. Esse movimento via a organização como um sistema social, com seus membros fortemente influenciados por relações intragrupos e com o indivíduo motivado por uma complexa hierarquia de necessidades, conhecidas como a Pirâmide das Necessidades Básicas de Maslow, representada na figura 5.

Uma das áreas de pesquisa mais complexas é o estudo do comportamento humano, seja dentro ou fora das organizações. Entre as variáveis causais mais importantes do comportamento humano destaca-se o nível da motivação das pessoas. Abraham Maslow, o psicólogo americano, foi o pioneiro a quem se deve a pesquisa mais profunda que se conhece sobre a natureza da motivação humana.

Cada um dos seres humanos é dotado de um índice significativo de motivação. Embora reconhecendo a importância das necessidades econômicas, Abraham Maslow e os adeptos das Relações Humanas davam ênfase às necessidades sociais, de status e outras, como básicas para a motivação dos participantes da organização.

O movimento das Relações Humanas na indústria não esteve separado dos progressos fundamentais verificados na Ciência Behaviorista (LIMA, 2003).

A Teoria das Ciências Behavioristas – a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia – e as pesquisas sobre ela efetuadas exerceram profunda influência sobre o modo básico de ver o homem dentro da organização e da sociedade, assumindo, dessa maneira, papel importante na transformação da Administração (LIMA, 2003).

A Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização.

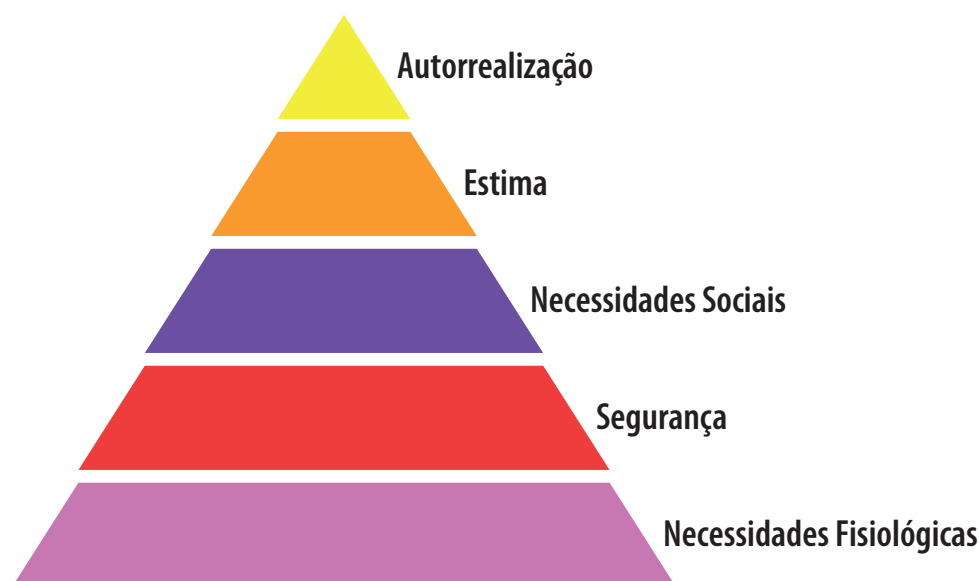



Figura 5 – Pirâmide das Necessidades Básicas de Maslow
Fonte: Adaptado de LIMA, 2003

Estruturalismo

Os pressupostos contidos na Teoria Estruturalista também influenciaram os conceitos da melhoria dos processos empresariais e a Administração como um todo. Esta última entendeu que, sem o Estruturalismo, aumentam as dificuldades para o entendimento do complexo modelo organizacional.

Os próprios conceitos de Estruturalismo e de Estrutura foram bastante significativos, modificando a concepção dos Administradores acerca do aperfeiçoamento dos diversos subsistemas organizacionais. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado seja na mudança seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou das relações entre os mesmos. A melhoria dos processos compreende esse conceito, visto que promove mudanças nos processos organizacionais, modificando-os, às vezes, até radicalmente e estabelecendo uma nova ordem na estrutura das empresas (LIMA, 2003).

Outro aspecto relevante a ser considerado na Teoria Estruturalista, como influenciador da melhoria dos processos, é o fato de essa Teoria relacionar-se fortemente com a Teoria Sistêmica, dando-lhe embasamento.

Você Sabia?

A Teoria Estruturalista foi aplicada não exclusivamente na Administração, mas também na Economia, Antropologia, Filosofia, Linguística, Psicanálise, entre outras ciências (LIMA, 2003).

Teoria Geral dos Sistemas (TGS) ou Teoria Sistêmica

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) contribuiu para dar à melhoria dos processos empresariais a visão sintética do todo e os subsídios necessários para lidar com a grande e complexa empresa. Esta, por sua vez, foi definida pela TGS como um sistema aberto, formado por várias partes interagentes e interdependentes entre si.

A Teoria Sistêmica possibilitou o estudo das relações entre os diversos elementos componentes do sistema, ou seja, o seu objetivo, as entradas, o seu processamento, as saídas, os mecanismos de controle do sistema e o seu processo de retroalimentação.

A Teoria Sistêmica permitiu que a gestão empresarial pudesse evoluir, no entendimento da organização, através dos seus processos interno e externo. Para a gestão, a empresa constitui um grande processo formado por vários subprocessos interdependentes e interagentes entre si. Portanto, o administrador, ao estudar os princípios da melhoria dos processos, notará a similaridade que há entre os processos e os sistemas existentes na organização.

A gestão, muitas vezes, racionaliza os processos da organização, pregando aos administradores a manutenção da unicidade e da qualidade das informações. Esses princípios são derivados dos mesmos princípios consagrados que foram estabelecidos pela Teoria Sistêmica a partir de 1951.

A figura 6 apresenta os componentes básicos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), conforme segue:

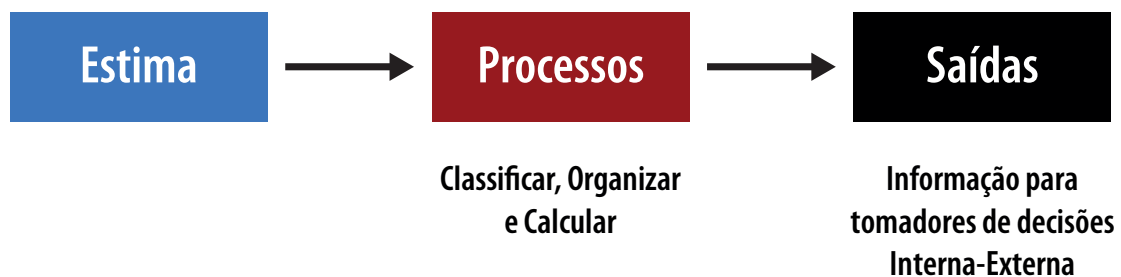



Figura 6 – Componentes de Um Sistema de Informações
Fonte: Adaptado de LIMA, 2003

Desenvolvimento Organizacional (DO)

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), criada na década de 1960, influenciou a melhoria dos processos no tocante à melhoria contínua e sistemática da organização como um todo e na progressão da qualidade do atendimento aos clientes, ou seja, o "*continuous improvement*". Essa Teoria tem como objetivo primordial aplicar o conhecimento obtido com a Teoria das Relações Humanas na moldagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais, a fim de assegurar a eficiência e a eficácia organizacional. O quadro 4, a seguir, apresenta os pontos básicos das técnicas consagradas do DO.

Quadro 3 – Pontos Básicos do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Pontos Básicos	Desenvolvimento Organizacional
Objetivos	Assegurar a eficiência e a eficácia organizacional
Premissa	Equipes, reuniões de confrontação, pesquisa de alternativas e treinamento
Técnicas Usadas	Formação de grupos, examinando as suas interações
Essência	Treinar e sensibilizar para poder mudar
Administração Contemporânea	Planejamento lógico e racional
Criadores da Técnica	Consultores experimentados
Interfaces na Estrutura	Matricial
Definição da Técnica	Muito lenta e trabalhosa
Importância	Vital para o relacionamento humano e crescimento da organização

Fonte: LIMA, 1996

Teoria Neoclássica

Esta abordagem (Neoclássica) nada mais é do que um resgate com uma nova dimensão e atualização da Teoria Clássica. Um dos tópicos fundamentais desta nova abordagem é o entendimento de que a Administração é também uma técnica social, o que impele o administrador a conhecer, além das perspectivas técnicas e específicas do seu trabalho, questões relacionadas aos colaboradores que fazem parte da organização. Esta nova abordagem dá maior ênfase nos objetivos e resultados.

Na Teoria Neoclássica, os personagens consagrados da Administração Moderna, tais como Peter Ferdinand Drucker, Willian Newman e Ernest Dale, entre outros, definem os quatro princípios fundamentais da estrutura de gestão da empresa, conhecidos, mundialmente, pela sigla PODC, a saber: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Administração por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos (APO) ou Administração por Resultados constitui um modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento ocorreu em 1954, quando Peter Ferdinand Drucker, considerado o criador da APO, publicou o livro "*The Practice of Management*", caracterizando a Administração por Objetivos. A partir de então, surgiram as ideias de descentralização e de administração por resultados, ou seja, a descentralização das decisões e fixação de objetivos para cada área-chave da organização. A (APO), proposta por Drucker, enfatiza uma elevada participação dos funcionários e a integração com as chefias na definição dos objetivos.

O Ciclo da APO consiste na sequência de atividades exigidas pela APO e envolve a fixação dos objetivos empresariais e o estabelecimento dos planejamentos:

- **Estratégico:** planejamento global, projetado em longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade. Consiste no estabelecimento da missão, de metas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização;

- **Tático:** planejamento que abrange cada área/departamento da empresa, projetado em médio prazo;
- **Operacional:** planejamento específico, que abrange cada operação ou atividade projetada em curto prazo.

Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial surgiu na década de 1970 e sua abordagem considera que a Administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias, ou seja, de uma situação. Essa situação está ligada à necessidade de mutação da empresa, em função de aspectos situacionais que a afetam no momento, tais como: tecnologia, estrutura, autoridade, relacionamento, mercado, economia, sociedade e cultura.

A Teoria Contingencial corrobora com a ideia de que a organização é um sistema aberto que afeta e é afetada pelo meio em que está inserida. Ou seja, as ações administrativas dependem das características situacionais para a obtenção de resultados organizacionais, não havendo, portanto, um modelo único que se adeque a todas as organizações e em qualquer circunstância.

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

 Livros

A Meta

A Meta – Eliyahu Goldratt & Jef Cox – Editora Nobel

 Vídeos

Taylor e a Administração Científica

https://youtu.be/x_V04KFGd60

Tempos Modernos de Charles Chaplin

 Leitura

Teoria Clássica da Administração e sua Utilização na Administração Moderna

DALMOLIN, Adriane [*et al*.]. Teoria Clássica da Administração e sua utilização na Administração Moderna.

https://goo.gl/hfQofj

Referências

BIO, S. **Sistema de Informação**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYETT, J; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHOWDHURY, S. **Administração no Século XXI**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CUNHA, C. **Tecnologia**: o que é a 4ª revolução industrial? Disponível em:< https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/tecnologia-o-que-e-a-4-revolucao-industrial.htm>. Acesso em: 27/10/2017.

DRUCKER, P. F. **A Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1978.

GOLDRATT, E; COX, J. **A Meta**. São Paulo: Nobel, 2008.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

KAST, F. E; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e Administração** – Um enfoque Sistêmico. Volume I. São Paulo: Pioneira, 1970.

KWASNISKA, E. L. **Teoria Geral da Administração** – Uma Síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LIMA, J. S. L. **Proposta Metodológica para a Implementação da Reengenharia de Processos em Empresas dos Segmentos Químico e Petroquímico Brasileiro**. Dissertação de Mestrado defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em 26 de agosto de 1996.

LIMA, J. S. L. **Tecnologia, Novas Formas de Gerenciamento e Desemprego Industrial**. Tese de Doutorado defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em 14 de maio de 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.